コミュニティ銭湯・おぎの湯

「私はお客様が喜んでいる姿を見るのが好きなんです」と荻の湯の経営者である田辺恵一氏は語った。氏は，昭和45年，大学の経営学部を卒業と同時に，当時父親が経営していた公衆浴場を継ぎ，以来15年間，当浴場の経営に携わっていた。

昭和58年に彼が採用した新しいタイプの浴場経営方式は，マスコミの関心を集めた。雑誌等の取材に多数応じているせいか，彼は雄弁にその経営ポリシーについて語ってくれた。

「58年以来，テレビ局から6回，ラジオ局から3回，ガソリンスタンド等の業界紙を中心とした雑誌社から50回近くの取材があり，おかげさまで無料で宣伝をしてもらっているようです。」

背　景

家庭用の風呂の普及に伴い，全国の公衆浴場の数は近年減少を続けている。荻の湯のある杉並区荻窪地区もこの例外ではなく，2店が近年転業していた。（付属資料－1に荻の湯の所在地略図，付属資料－2，3に東京都の公衆浴場の需要の動向，地域別廃業率と利用者減少率を示す）。田辺氏は，このあたりの事情を次のように語ってくれた。

「今現在，経営されている浴場で完全な赤字経営を余儀なくされているところは，非常に少ないんです。しかし，問題は浴場の改装・改築の時です。一般的に浴場は約15年に一度改装が必要とされます。ところが現在，材料費，人件費等の値上りにより一回の改装には2,500万円くらい必要となります。これは元本だけの返済を考えてみても一年に170万円前後，月になおすと約15万円の売上増を必要とします。現在の入浴料金は260円ですので月600回の新たな利用が見込まれなければならないということです。つまり，20～30人の固定客増が必要なのです。家庭用の風呂の普及が進んでいる今日，これは不可能に近い数字です。よって，改装時に浴場経営に見切りをつけ転業，廃業するところが増えるのです」。（付属資料－4に改築時の施設経過年数の推移，付属資料－5，6に，廃業と再投資の状況，廃業の理由を示す）。

昭和58年，田辺氏が経営を引き継いでからはじめて，その改装の時期を迎えた。田辺氏もずいぶん悩んだらしいが，当時のことを次のように語ってくれた。

「基本的にわたしは客と接する仕事が好きで，父の浴場を継いだのです。よって転業や廃業は考えたくなかった。しかし，このままでは改装資金の回収が望めないことは確実です。何とか売上を伸ばすことを考えなければなりません。そこで，どうしても必要となるのが，自宅に風呂をもっている人を呼びもどすこと，月に何回も利用してくれる固定客を増やすことです。

本ケースは，慶應義塾大学嶋口充輝助教授の指導の下に，阿部淳一が作成した。なお本ケースは，経営管理の巧拙を記述するものではなく，クラス討議と分析の教材として開発されたものである。

そこで考えついたのが“コミュニケーションの場”の提供ということです。」

彼はさらに次のように言葉を続けた。

「わたしが子供の頃，銭湯は基本的には体を洗う場所なんですが，“裸と裸の付き合い”に代表されるように情報交換の場であり，近所の人々と交流を深める場でもあったのです。しかし，近年，ライフスタイルや環境の変化に伴い，浴場のこうした機能は必要でなくなりました。これは，ある程度仕方のないことかもしれませんが，浴場経営者の経営努力がたりなかったという面もけっして歪めません。すなわち，浴場経営者が環境等の変化に適応して一貫して“コミュニケーションの場”としての機能を維持してきたならば，たとえ家庭用の風呂の増加があっても，客離れはある程度防ぐことができたと思うのです。今日の若者も基本的には人とのふれあいを求めています。しかし，むかしのように風呂で隣合った人と気軽に話し合ったりはしません。彼らは趣味や仕事，勉強等なにか“媒体”を通じてしか人と付き合おうとしません。この“媒体”を提供することにより，当浴場を“コミュニケーションの場”として復活させることができるんではないかと考えました。このような方針で，当時使っていなかった二階と屋上部分を含めて改装にとりかかりました。」

店舗とシステム

荻の湯に入ってまず驚かされるのは“番台”の前のスペースである。各種ジュース，アイスクリーム類，それにちょっとした最寄品が整然と陳列されており，浴場というよりも小さなスーパーといった感じである。この奥が脱衣場，浴場となっている。ここは，非常にきれいに清掃されている点以外は何ら他の浴場とかわりはない。

しかし，一角にある階段を上がると，そこがコミュニティ施設になっている。まず，階段付近にはビデオシステムがあり，6～7人が座われるソファーが置かれ，入浴後にでも自由に楽しめるようになっている。また，その周辺にはヘルスサイクル，鉄アレイ，腹筋台といった各種トレーニング用具が置かれ，これも自由に使えるようになっている。このほか女性用には美容のためのツイストマシーン，等身大の鏡が備え付けられている。さらに，ここから屋上に上がると，ゴルフと壁打ちテニスの練習場になっている。

これらの施設について田辺氏は次のように語ってくれた。

「浴場というのは基本的にサービス業であり，物品販売業ではないんです。一回の利用料金は260円とそれほど高くはないのですが，一月あたりとなるとかなりの額になります。これを，自宅に風呂を持つ人にとっても高くないと思ってもらうには，何らかの“おみやげ”を提供しなければなりません。これらの施設はこうした意味も持つのです。」（付属資料－7に店舗の大雑把なレイアウトを示す）

各種サービス

荻の湯では，さらに次のようなサービスも提供していた。

(1)ビデオのダビング：料金は1分当り15円

このサービスを利用すれば入浴時間中に待たずにダビングすることができる。

(2)ビデオレンタル代行：料金は1,000円

浴場にないビデオソフトが見たい場合は，店主がレンタル・ビデオ店から借りてきて放映してくれる。1,000円という料金はそのレンタル料である。

(3)情報交換コーナー：無料

さまざまな生活情報の交換が可能となる。

(4)コミュニティホールとしての場所提供：料金は1時間当り500円

浴場の営業時間は午後4時から午前12時30分までであるが，それ以外の時間と定休日である土曜日は終日，2階の全フロアーを公開している。さらに，オーディオ，カラオケ，ビデオ，卓球台なども有料で貸し出している。

各種会員制度

表－1に示すような各種会員制度が荻の湯にはあった。会員になると会員証が渡され，サービスを受けるときには，会員証の呈示が必要とされた。また，会員共通の特典としては以上のものがあった。

①販売商品（たばこを除く）で100円以上の品は，1品につき1割引。

②2階コミュニティホール貸出料に会員割引料金の適用。

③浴場主催の各種行事への参加。

表－1：各種会員制度

会員制度	入会金	会費（1カ月）	備考
友の会会員（オギノユメイト）	500円	不要 但し1カ月に4回以上当湯を利用すること。	屋上ゴルフ・壁打ちテニス練習場を1日300円で利用できる。
オギノユスポーツ会員（正会員）	3,000円	4,000円 但し会費内に入浴料10回分，サウナ料5回分を含む。	屋上ゴルフ・壁打ちテニス練習場を無料で利用できる。
オギノユメイトスポーツ会員（平日会員）	500円 オギノユメイトの会員は不要	3,000円 但し会費内に入浴料10回分を含む。	屋上ゴルフ・壁打ちテニス練習場を平日に限り無料で利用できる。
オギノユメイトエアロビ会員	1,000円 （女性のみ）	不要	エアロビクスの練習に無料で参加できる。

会員制度導入の目的について，田辺氏は次のように語っている。

「毎日利用されるお客様にとって銭湯は，客でありながら自分の風呂のようなものなんです。

そうでしたら，客，店員のレベルを越えた付き合いをしたいと思います。会員になる時に申込書を書いてもらうんですが，これによりお客様の名前を覚えることができます。こうして個人対個人の付き合いが可能になるんです。いわば，お客様は家族の一員なんです。また，エアロビクスを練習するには，一般のスポーツクラブで一回の指導料に数千円必要になりますが，うちの場合なら入会金1,000円だけで済みます。ですから，エアロビクスの練習をするために新宿から電車で当浴場を利用しに来る女性のお客様もいます。それは，私の妻が指導するんですから，専門的な事はできないかもしれませんが，みんな楽しそうにやっています。それに彼女たちが友だちを誘って来てくれるので，荻窪以外からやって来るこうしたお客様が増えています。」

客層及び客数

荻の湯の固定客としては800～1,000名近くが考えられた。さらに，コミュニティ施設を直接の目的としてくる客が150名前後おり，これらの客の中から一日平均300～350名，日曜日で400～450名前後が利用していた。これは改装前の一日平均である280～300名より増えている。また，男・女比は6対4くらいで，男性の客の方が多い。（荻の湯の簡単な採算性を示すデータを付属資料－8に示す。また，付属資料－9に利用人員階層別浴場数の分布と推移を示す。）

次に客層であるが，利用客の7割近くが荻窪付近に住む学生を中心とする若者だといわれている。この周辺は中央線沿線の学生下宿街として知られており，学生を中心顧客とすることは適切であった。しかし，最近では，日曜日に家族そろって利用する客も増えているそうだ。これについて，田辺氏は次のように語っている。

「彼らは，家族そろってのレジャーという目的のために利用されているのです。子供と一緒にトレーニングで汗を流し一風呂あびてビデオを見て一人260円なんですから，よほど自宅で風呂を沸かすより価値があるわけです。」

また，新宿から来る女性がいるようにかなり遠方から来る客も増えている。このような客が車で来る事も多いそうで，現在1台のスペースしかない駐車場を今後増やしていくことを計画しているという。

今後の展望

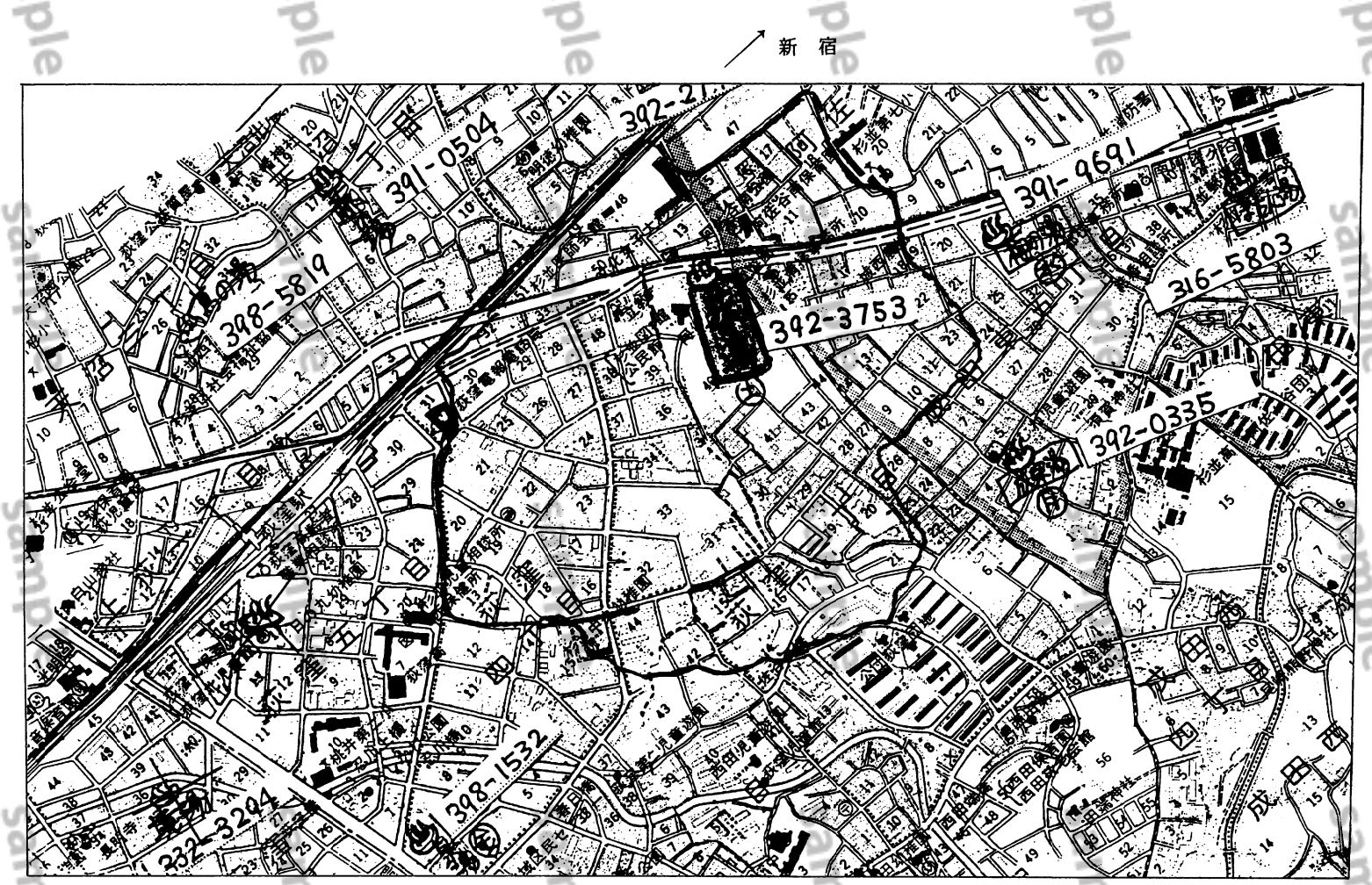
田辺氏は，荻の湯の今後の方向について次のように語っている。

「年に一度くらいの割合で，現在，会員の皆様と交流の場を設けています。この機会を利用し会員の要望を取り入れながら今後とも発展を続けていきたいと思います。さらに，こちらも勉強を続け，顧客の期待を常に先取りするように努力していきたいと思います。」

荻の湯の提供する各種サービスについては，近年，周辺の専門サービス業者が激しい競争をしていた。たとえば，スポーツ・ブームに乗った各種スポーツクラブは，価格競争で会員獲得

に躍起となっていた。あるアスレチック・クラブは，入会金は別にしても，月7,000円でトレーニング・ジム，プール，サウナ，各種スポーツ・レッスンを提供していた。また，レンタル・ビデオ業界も，激しい競争をしあっていた。消費者のこれらサービスに対する期待は一般的により高度化し，同時に価格に敏感になりつつあった。

付属資料－１　荻の湯の所在地略図 ＊



荻の湯

境　湯：昭和60年3月廃業

－　：昭和59年2月廃業

：荻の湯の一次商圏と考えられる地域

＊　本略図は，荻の湯が定休日である土曜日に風呂に入りたい客に，他の浴場の所在地を示すことを目的に田辺氏が作成したものである。

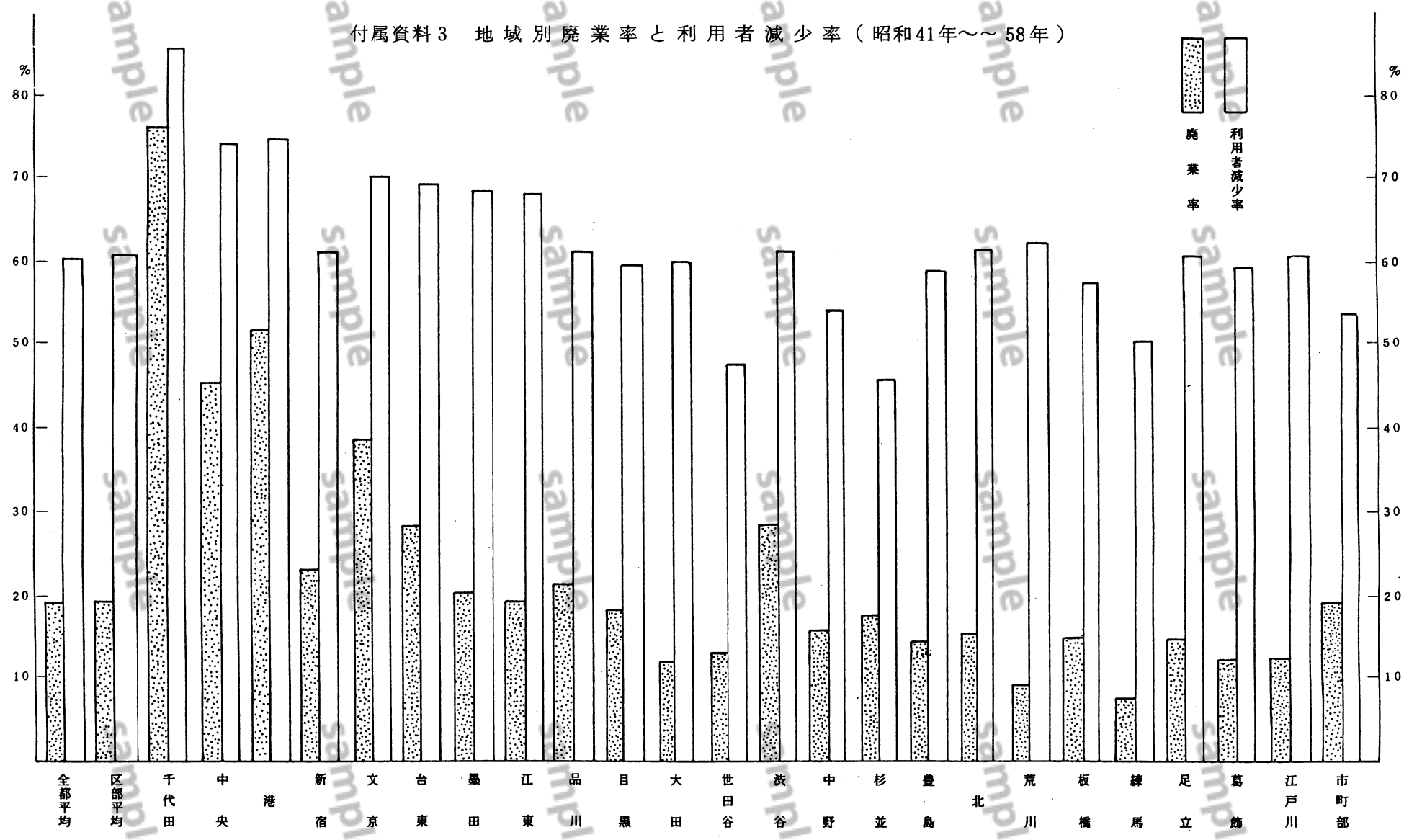
付属資料－2　公衆浴場の需要の動向＊

区分 ＼ 年			41	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59
都総数	(A) (人) 人口 (10／1 現在)	実数	10,973,070	11,581,906	11,612,311	11,622,651	11,671,138	11,681,197	11,695,150	11,696,213	11,687,222	11,615,069	11,552,316	11 676,264	11,822,369	
		指数 41＝100	(100.0)	(105.5)	(105.8)	(105.9)	(106.4)	(106.5)	(106.6)	(106.6)	(106.6)	(105.9)	(105.3)	(106.4)	(107.7)	
	(B) (件) 浴場数 (12／31 現在)	実数	2,688	2,533	2,472	2,441	2,425	2,413	2,405	2,389	2,377	2,352	2,325	2,306	2,284	2,240
		指数 41＝100	(100.0)	(94.9)	(92.7)	(91.5)	(90.9)	(90.4)	(90.1)	(89.5)	(89.1)	(88.2)	(87.1)	(86.4)	(83.7)	(83.3)
	(C) (人) 1浴場1日平均入浴人員	実数	530	500	470	440	415	390	375	355	334	302	287	268	259	
		指数 41＝100	(100.0)	(94.3)	(88.7)	(79.9)	(78.3)	(73.6)	(70.8)	(67.0)	(63.0)	(57.0)	(54.2)	(50.6)	(48.9)	
	(D) (千人) 地域延利用者数 (年間)	実数	458,149	410,346	376,436	335,100	313,989	293,614	281,385	264,606	247,702	217,230	204,822	189,628	180,746	
		指数 41＝100	(100.0)	(89.7)	(82.2)	(73.1)	(68.5)	(64.1)	(61.4)	(57.8)	(54.1)	(47.4)	(44.7)	(41.4)	(39.5)	
	(E) 自家風呂率 (%)		(38年＝33.6)	(43年＝42.2)	(52.9)					(64.7)					(74.8)	
23区総数	(A) (人) 人口 (10／1 現在)	実数	8,876,040	8,796,293	8,738,997	8,678,642	8,644,237	8,590,142	8,543,775	8,490,095	8,448,382	8,349,209	8,288,643	8,336,103	8,390,159	
		指数 41＝100	(100.0)	(99.1)	(98.5)	(97.8)	(97.4)	(96.8)	(96.3)	(95.7)	(95.2)	(94.1)	(93.4)	(93.9)	(94.5)	
	(B) (件) 浴場数 (12／31 現在)	実数	2,402	2,260	2,206	2,177	2,163	2,151	2,143	2,131	2,121	2,101	2,075	2,057	2,037	1,998
		指数 41＝100	(100.0)	(94.1)	(91.9)	(90.7)	(90.0)	(89.6)	(89.2)	(88.7)	(88.3)	(87.5)	(86.4)	(85.6)	(83.6)	(83.2)
	(C) (人) 1浴場1日平均入浴人員	実数	550	520	485	455	430	400	385	365	344	311	295	275	266	
		指数 41＝100	(100.0)	(94.5)	(88.2)	(79.7)	(78.2)	(72.7)	(70.0)	(66.4)	(62.5)	(56.5)	(53.6)	(50.0)	(48.4)	
	(D) (千人) 地域延利用者数 (年間)	実数	428,036	380,765	346,808	309,189	290,188	268,444	257,417	242,678	227,643	199,185	187,766	173,828	165,834	
		指数 41＝100	(100.0)	(89.0)	(81.0)	(72.2)	(67.8)	(62.7)	(60.1)	(56.7)	(53.2)	(46.5)	(43.9)	(40.6)	(38.7)	
	(E) 自家風呂率 (%)		(38年＝33.6)	(43年＝39.0)	(49.6)					(58.5)					(70.4)	

(注) 人口数は、東京都総務局統計部人口統計課調べによる。

＊ 付属資料－2，3，4，5，6，9は「昭和60年公衆浴場基礎資料」東京都生活文化局消費者部消費生活公衆浴場課（昭和60年3月発行）による。

付属資料3　地域別廃業率と利用者減少率（昭和41年～～58年）



注　(1)　利用者減少率＝$\frac{\text{昭和41年地域別延利用者数}-\text{昭和58年地域別延利用者数}}{\text{昭和41年地域別延利用者数}}\times 100$

(2)　廃　業　率＝$\frac{\text{昭和41年～昭和59年の累積廃業浴場数}}{\text{昭和41年1月の浴場数}}\times 100$

付属資料－4　改築時の施設経過年数の推移

経過年数＼年	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	計
10年以下		1		1	1	1			1		2	2								9
11～15	9	5	11	3	2		4					2	1	1	2		1			41
16～20	16	12	14	22	11	9	12	7	2	3	4	7	5	1	3	1				129
21～25	2	3	5	5	6	6	13	11	10	7	3	6	4	1	6	4	2	1	3	98
26～30	2	1	1		1		1	4		1	4	7	11	7	13	5	7	4	1	70
31～35	3		1	1		3			1						2	1	2	4	1	19
36～40	4	7	3	4	3	1	2	1								1	1	1		28
41年以上	3	3	1	1	4	3	3	1	3	3	3		1	2	2	4	1	1	2	41
小計	39	32	36	37	28	23	35	24	17	14	16	24	22	12	28	16	14	11	7	435
不明	12	12	12	2	1	1	1													41
計	51	44	48	39	29	24	36	24	17	14	16	24	22	12	28	16	14	11	7	476
平均経過年数	23	24	21	22	25	24	23	24	27	28	25	21	25	30	27	33	29	32	34	26

sample

付属資料－5　廃業と再投資の状況

	(A)	再投資浴場		廃業浴場		(F)	(G)
	41年1月の浴場数	(B) 実数	(C=B/A) 再投資率	(D) 実数	(E=D/A) 廃業率	新規参入	59.12.31の浴場数
総数	2,641	525	19.9	520	19.7	158	2,240
区計	2,385	496	20.8	472	19.8	108	1,998
千代田	34	2	5.9	26	76.5	1	10
中央	51	6	11.8	24	47.1	1	28
港	60	4	6.7	32	53.3	—	29
新宿	103	34	33.0	25	24.3	—	79
文京	66	17	25.8	26	39.4	1	42
台東	109	19	17.4	31	28.4	—	78
墨田	113	25	22.1	24	21.2	1	90
江東	104	28	26.9	20	19.2	—	84
品川	123	28	22.8	28	22.8	3	98
目黒	64	13	20.3	12	18.8	—	52
大田	188	53	28.2	24	12.8	3	166
世田谷	151	30	19.9	21	13.9	2	131
渋谷	64	11	17.2	19	29.7	—	46
中野	97	25	25.8	15	15.5	1	83
杉並	115	29	25.2	20	17.4	7	101
豊島	98	33	33.7	15	15.3	1	84
北	122	32	26.2	19	15.6	1	105
荒川	94	21	22.3	8	8.5	—	86
板橋	124	18	14.5	20	16.1	3	107
練馬	85	12	14.1	7	8.2	10	84
足立	142	20	14.1	21	14.8	29	142
葛飾	143	14	9.8	18	12.6	23	140
江戸川	135	22	16.3	17	12.6	22	133
市町計	256	29	11.3	48	18.8	50	242

注(1)　廃業率＝$\frac{\text{昭和41年～59年の累積廃業浴場数}}{\text{昭和41年1月の浴場数}}\times 100$　　再投資率＝$\frac{\text{昭和41年～59年の累積再投資浴場数}}{\text{昭和41年1月の浴場数}}\times 100$

(2)　再投資浴場とは、全面改築を行った浴場をいう。

付属資料－6　廃業の理由（昭和41年～59年）

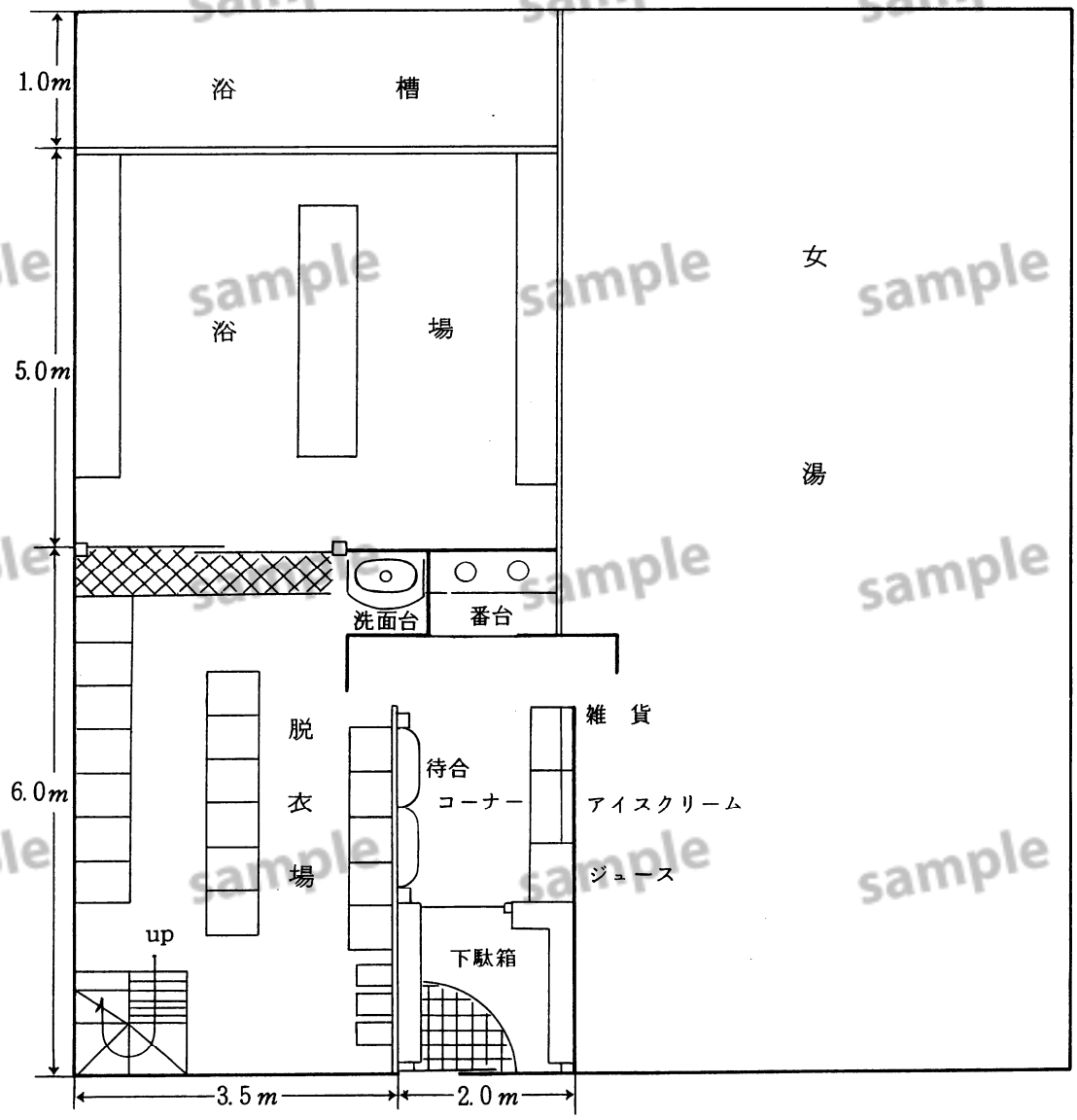
理由＼年次	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	累計	同左比構成%
1. 営業不振		7	8	17	19	26	37	37	10	5	4		3	6	15	3	6	1	6	210	34.9
2. 利用者の減少				1	1		1	6	9	2						11	3	14	15	63	10.5
3. 人手不足		2	5	7	6	7	8	16	6	4		3	4	2	5	6	6	3	9	99	16.4
4. 施設の老朽化				3	5	3	9	13	4	3	3	4	10	9	14	8		4	13	105	17.4
5. 財産処分			1	2	1		3			2		1					1	3	5	19	3.2
6. 公共事業		3	1	2	3	3	1	2	1	1		1	2		2				1	23	3.8
7. その他	2	4	5	3	4	3		1	4	2	3		1			4	3	2		41	6.8
8. 不明	2	3		1	3	4	5		5	3	3		1		4	3	3		2	42	7.0
9. 小計	4	19	20	36	42	46	64	75	39	22	13	9	21	17	40	35	22	27	51	602	100
廃業浴場数	5	19	16	34	34	45	57	62	33	17	12	8	16	12	26	27	20	24	44	511	

(注)　理由は、廃業届記載によるもので複数回答を含む。

sample

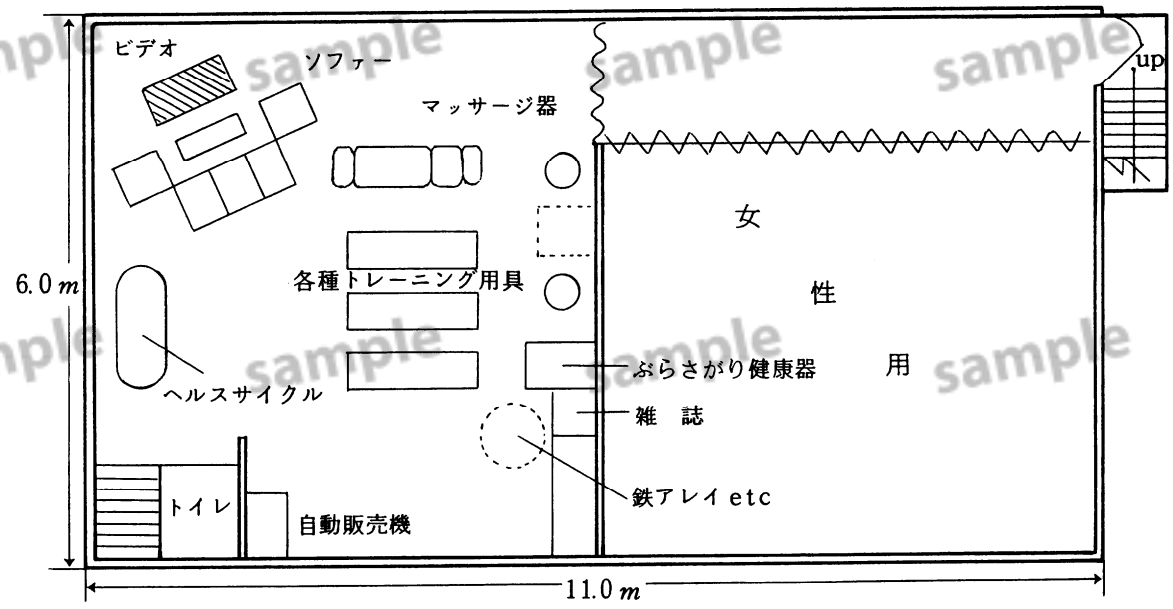
付属資料－７　店舗レイアウト ＊

① 1 階 部 分

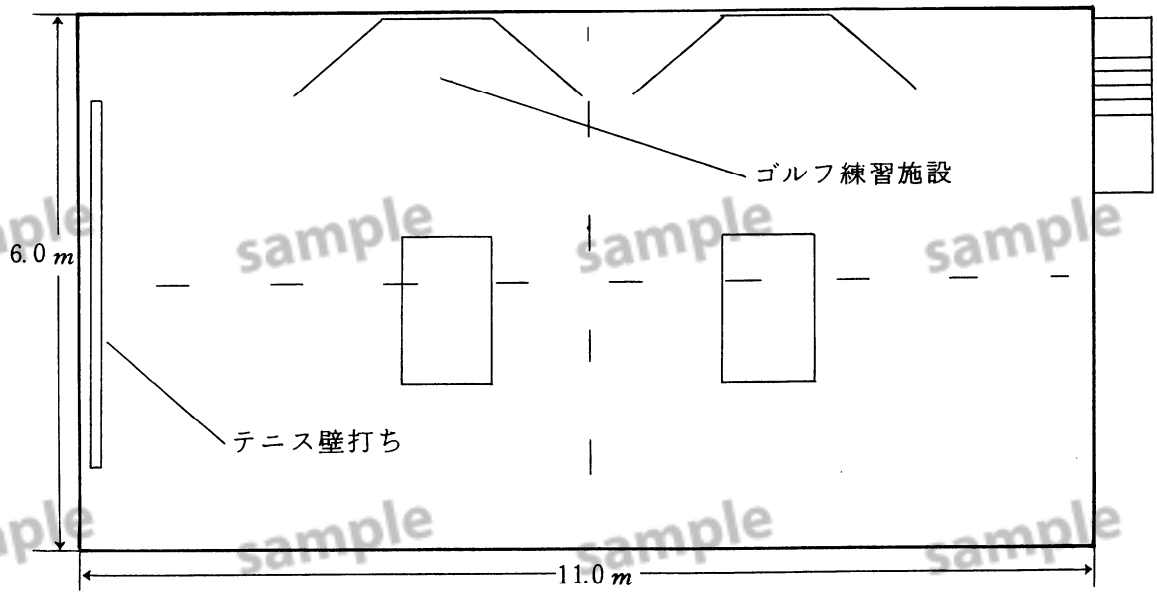


付属資料－７　続　　き

②　２階部分



③　屋　　上



＊ 図中の数字及び各種用品の配置はかならずしも正確なものではなく，あくまでも概容を示すものにすぎない。

付属資料－８　荻の湯の簡単な採算性を示すデータ（単位：千円）*

売　上　げ		
入　浴　料	1)	1,950
その他の収入	2)	250
売上げ全体		2,200
販売コスト		
商品仕入原価	3)	200
粗　利　益		2,000
営業経費		
給　与	4)	1,000
維持費	5)	400
賃借料		90
支払利息		200
営業経費全体	6)	1,690
税引前純利益		310

＊　１ヵ月当りの値。以下，１日平均300人が利用し，営業日数を25日として計算してある。

１）入浴料金は 260 円である。（昭和60年４月現在）

２）その他の収入とは物品販売等による収入で，１日平均10,000～15,000円である。（ここでは10,000円で計算している。）

３）仕入商品のマージン率は約 20 ％である。

４）アルバイト・パート代を含む。

５）おおよその内訳は廃油代150,000円，電気代200,000円，水道代50,000円である。これらは，すべて固定費と考えられる。

６）備品，その他の経費は含まない。

付属資料－9　利用人員階層別浴場数の分布と推移

年 / 利用人員／日	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58
200人未満	11	18	42	51	79	97	115	165	253	346	454	513
	(0.5)	(0.7)	(1.9)	(22)	(3.5)	(4.3)	(5.1)	(7.4)	(11.8)	(16.1)	(19.8)	(24.9)
200 ～ 299	133	174	225	275	405	482	609	736	842	916	951	896
	(5.5)	(7.2)	(9.9)	(12.0)	(17.9)	(21.4)	(27.0)	(33.2)	(39.4)	(42.7)	(41.6)	(43.5)
300 ～ 399	405	534	618	749	779	811	793	793	673	586	509	487
	(16.6)	(22.2)	(27.2)	(32.5)	(34.5)	(36.1)	(35.2)	(35.8)	(31.5)	(27.3)	(22.2)	(23.6)
400 ～ 499	667	711	697	691	625	559	486	367	288	228	163	130
	(27.4)	(29.5)	(30.7)	(30.0)	(27.7)	(24.9)	(21.5)	(16.6)	(13.4)	(10.6)	(7.1)	(6.3)
500 ～ 599	659	565	440	350	253	204	185	123	64	49	35	31
	(27.1)	(23.5)	(19.4)	(15.2)	(11.2)	(9.1)	(8.2)	(5.6)	(3.0)	(2.2)	(1.5)	(1.5)
600 ～ 699	364	269	154	118	81	68	49	21	11	14	6	3
	(14.9)	(11.2)	(6.8)	(5.1)	(3.6)	(3.0)	(2.2)	(1.0)	(0.5)	(0.7)	(0.3)	(0.1)
700 ～ 799	120	87	63	50	23	18	15	7	5	2	1	2
	(4.9)	(3.6)	(2.8)	(2.2)	(1.0)	(0.8)	(0.7)	(0.3)	(0.2)	(0.1)	(0.0)	(0.1)
800 ～ 899	48	37	21	13	8	6	1	2	1	0	1	0
	(2.0)	(1.5)	(0.9)	(0.6)	(0.4)	(0.3)	(0.0)	(0.1)	(0.1)	(－)	(0.0)	(－)
900 ～ 999	15	7	6	3	3	1	3	1	1	2	0	0
	(0.6)	(0.3)	(0.3)	(0.1)	(0.1)	(0.0)	(0.1)	(0.0)	(0.1)	(0.1)	(－)	(－)
1,000人 以上	13	7	4	3	1	2	0	0	0	0	0	0
	(0.5)	(0.3)	(0.2)	(0.1)	(0.1)	(0.1)	(－)	(－)	(－)	(－)	(－)	(－)
計	2,435	2,473	2,270	2,303	2,259	2,248	2,256	2,215	2,138	2,143	2,120	2,062
300人未満（構成比%）	6.0	7.9	11.8	14.2	21.4	25.7	32.1	40.6	51.2	58.9	61.4	68.4
都　平　均（人）	500	470	440	415	390	375	355	334	302	287	268	259

(注) (1) 各年上段は、浴場数、下段(　)は構成比を示す。

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.